



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap

Vad driver äldre lantbrukare att fortsätta?

- En kvalitativ studie om vad som driver lantbruksföretagare att fortsätta samt deras mål och strategier för framtida avslut
- What motivates older farmers to continue?
A qualitative study about what motivates farmers to continue and their goals and strategies for future exit

Niklas Eriksson & Ludvig Johansson

Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå, G2E
Lantmästare - kandidatprogram
Alnarp 2017

Vad driver äldre lantbrukare att fortsätta?

What motivates older farmers to continue?

Niklas Eriksson & Ludvig Johansson

Handledare: Erik Hunter, SLU, Universitetslektor, Institutionen för
arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Examinator: Mattias Nordqvist, SLU, Gästprofessor, Institutionen för
arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Examensarbete inom företagsekonomi

Kurskod: EX0790

Program/utbildning: Lantmästare - kandidatprogram

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2018

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Lantbruksföretagare, medelålder, ålder, värderingar, konsekvenser, pension



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap
Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi
och miljöpsykologi

FÖRORD

Lantmästarprogrammet är en treårig universitetsutbildning vilken omfattar 180 högskolepoäng (hp). En av de obligatoriska delarna i denna är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan t.ex. ha formen av ett mindre försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 10 veckors heltidsstudier (15 hp).

Ett tack riktas till Erik Hunter som varit handledare och som kommit med mycket värdefull feedback. Vi vill också tacka de lantbruksföretagare som ställt upp och deltagit i intervjuerna, arbetet hade inte kunnat genomföras utan deras deltagande. Ett tack riktas också till Mattias Nordqvist som varit examinator.

Alnarp 2018

Niklas Eriksson & Ludvig Johansson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---|----|
| INNEHÅLLSFÖRTECKNING | 4 |
| SAMMANFATTNING | 5 |
| SUMMARY | 6 |
| INLEDNING | 7 |
| BAKGRUND | 7 |
| SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING | 9 |
| AVGRÄNSNING | 10 |
| TEORETISKT RAMVERK..... | 11 |
| DEFINITION LANTBRUKSFÖRETAGARE | 11 |
| MEANS-END-TEORIN..... | 11 |
| ÄGANDEASPEKTER..... | 13 |
| AVSLUTSSTRATEGI..... | 15 |
| SAMMANFATTNING TEORETISKT RAMVERK..... | 17 |
| METOD OCH MATERIAL..... | 18 |
| METOD | 18 |
| MATERIAL..... | 20 |
| UPPLÄGG INTERVJU..... | 20 |
| RESULTAT | 22 |
| DRIVKRAFTER FÖR FORTSATT LANTBRUKSFÖRETAGANDE | 22 |
| MÅL OCH STRATEGI FÖR AVSLUT OCH FRAMTID..... | 25 |
| TANKAR KRING LANTBRUKSFÖRETAGARES SENA AVSLUT | 32 |
| ANALYS | 34 |
| DISKUSSION OCH SLUTSATS | 36 |
| DISKUSSION | 36 |
| SJÄLVKRITIK OCH BEGRÄNSNINGAR..... | 38 |
| SLUTSATS..... | 39 |
| REFERENSER..... | 41 |

SAMMANFATTNING

Forskning visar att egenföretagare arbetar högre upp i åldrarna än anställda. Medelåldern hos svenska lantbruksföretagare ökar samtidigt som 34 % av dem är äldre än 65 år. De lantbruksföretagare som har den högsta upplevda lönsamheten är de i åldersgruppen under 30 år medan de i åldersgruppen över 71 år är de som har den lägsta upplevda lönsamheten. Vilka värderingar är det som driver lantbruksföretagarna att fortsätta arbeta och vad har de för mål och strategier med sina avslut?

För att ta reda på vilka värderingar som driver lantbruksföretagare att fortsätta upp i åldrarna så har vi använt oss av en teori som heter Means-End. Syftet med denna teori är att förstå de bakomliggande värderingarna till ett val (valet att fortsätta vara yrkesverksam) och vilka konsekvenser som då uppstår.

Litteratur visar att mycket forskning har fokuserat på uppstarten av ett företag och hävdar att den entreprenöriella processen då är fulländad, dock är avslutet av en verksamhet ett mer outforskat ämne. Finansiella aspekter är ett stort argument för att ämnet skall belysas liksom även det psykologiska ägande som kan finnas. Möjligheten att vid något tillfälle kunna skörda det värde som ett företag skapat är en viktig del i en entreprenöriell process. Det psykologiska ägandeskapet handlar om att någon trott på en idé, investerat kapital och energi samt gjort uppoffringar för att företaget skall kunna komma igång.

Denna kvalitativa intervjustudie har fokuserat på att ta reda på vad som driver lantbruksföretagare att fortsätta med sina företag efter pensionsålder samt ta reda på hur deras mål och strategier för ett framtida avslut ser ut. Studien har behandlat svenska lantbruksföretagare med en ålder av minst 61 år, då rätten till allmän pension infaller.

Intervjuer med tio stycken lantbruksföretagare har genomförts över telefon.

Resultatet visar att många av lantbruksföretagarna tycker det är roligt att fortsätta arbeta samtidigt som de upplever tillfredsställelse och frihet. De flesta ser gärna att företaget på något vis lever vidare i framtiden och val av avslutsstrategi baseras mycket på om det finns en efterträdare eller ej.

SUMMARY

Research shows that self-employees work longer compared to employees. The average age of Swedish farmers is increasing, while 34 % of them are over 65 years old. Farmers with the highest perceived profitability are those in the age group under 30, while those in the age group over 71 are those with the lowest perceived profitability. What are the values that motivate farmers to continue to work and what do they have for goals and strategy with their exit?

In order to find out which values motivate farmers to continue up in the ages, we've used a theory called Means-End. The purpose with this theory is to understand the underlying values of a choice (the choice to continue farming) and what consequences then arise.

Literature shows that much research has been about the startup of a company, and claiming that the entrepreneurial process is then complete, however, the end of a business is a more unexplored subject. The financial part is a major argument for the topic to be observed as well as the psychological ownership that may exist. The opportunity to harvest the value created by a company is an important part of an entrepreneurial process. The psychological ownership is about someone believed in an idea, invested equity and energy, and made sacrifices for the company to get started. This qualitative interview study has focused on finding out what motivates farmers to continue after their retirement age and how their goals and strategies for a possible exit looks. The study has treated Swedish farmers with an age of at least 61 years, the age when they are entitled to a general pension. Interviews with ten farmers have been conducted by phone.

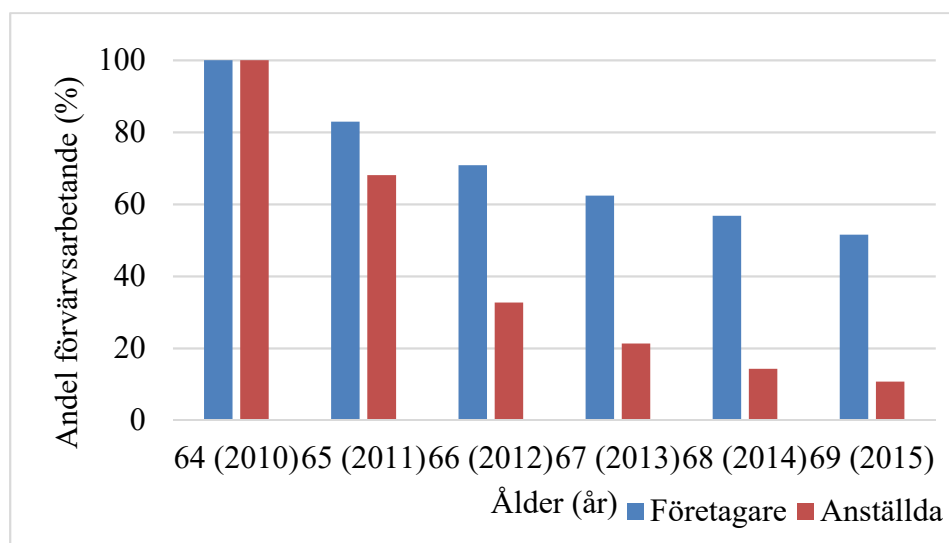
The result shows that many farmers think it's fun to keep working while experiencing satisfaction and freedom. Most people would like the company to somehow continue in the future and the choice of exit strategy is based much on whether there is a successor or not.

INLEDNING

Oavsett om ett företag är stort eller litet, nystartat eller väletablerat, specialiserat eller differentierat, så har företagsägaren/-ägarna något gemensamt. De ska på något sätt någon gång i framtiden lämna sitt företag.

Bakgrund

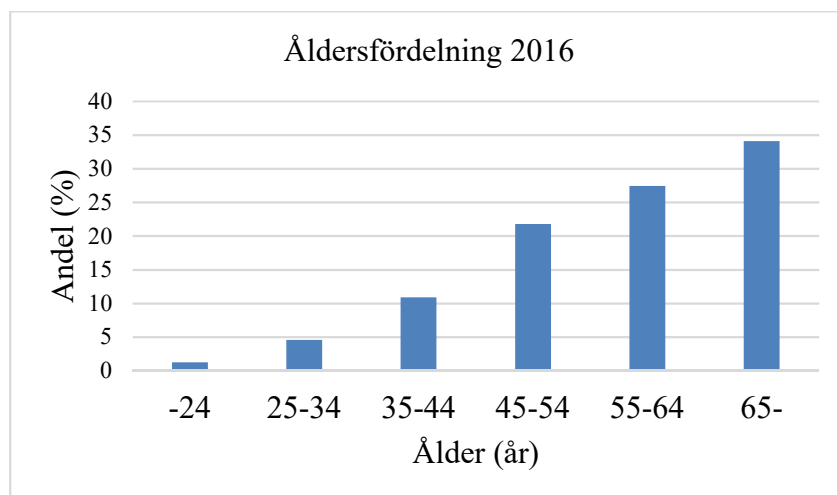
Statistiska centralbyrån (SCB) gjorde under åren 2010-2015 en undersökning som behandlade ålder hos förvärvsarbetande. Vid starten år 2010 var det 62 000 64-åringar som förvärvsarbetade i Sverige, av dessa var 19 % egenföretagare. SCB följde dessa med tiden för att se hur stor del av företagarna respektive de anställda som fortfarande var förvärvsarbetande när de nått en ålder av 69 år. Vid 69 år fyllda, arbetade 11 % av de anställda medan motsvarande siffra för egenföretagarna var 52 %. Undersökningen visar att företagare med motsvarande storlek på inkomsten, generellt sett tenderar att arbeta längre än anställda. Se figur 1. (Statistiska centralbyrån, 2017)



Figur 1. Få anställda kvar i arbete vid 69 år. Egen bearbetning av (Statistiska centralbyrån, 2017).

Hushållningssällskapet och Länsstyrelsen i Skåne län gav 2014 ut en rapport där de beskrev utvecklingen inom skånskt lantbruk, från 2001 till 2013 och hur de sedan förutspådde att det skulle se ut år 2025. De beskrev att befolkningen i Skåne ökar med cirka en procent per år. Antalet stadigvarande sysselsatta inom lantbruket minskar däremot, och har under 2010-talet sjunkit cirka en procent per år. De beskriver vidare hur lantbrukarkårens genomsnittsålder är hög, 54 % av lantbrukarna är över 55 år och 25 % har nått ålder för pension. Under perioden 2003-2013 så har också medelåldern höjts inom lantbruket. De lyfter fram gruppen under 45 år som den som minskat mest och den över 60 år som den som stått för den största ökningen. (Hushållningssällskapet Skåne och Länsstyrelsen i Skåne län, 2014)

I Jordbruksverkets siffror anges att den åldersgrupp som är högst representerad som företagare i enskilda företag inom det svenska lantbruket är den över 65 år. Denna grupp utgjorde år 2010 27 % av företagen, år 2013 hade den ökat till 31 % för att år 2016 utgöra 34 %, se figur 2. (Jordbruksverket, 2016)



Figur 2. 2016 års åldersfördelning hos företagare i enskilda företag och juridisk person inom lantbruket. Egen bearbetning av (Jordbruksverket, 2016).

I Lantbruksbarometern 2018 presenterades resultatet av en mätning om upplevd lönsamhet efter åldersgrupp. De lantbruksföretagare som hade den högsta upplevda lönsamheten var de med en ålder upp till 30 år. Där uppgav 75 % att de hade en ganska eller mycket god lönsamhet. De som upplevde den lägsta lönsamheten var åldersgruppen över 71 år, där endast 36 % upplevde sin lönsamhet som god. (LRF Konsult & Swedbank och Sparbankerna, 2018)

Carter (1998) redogör för olika kategorier av lantbruksföretagare och placerar äldre lantbrukare i en av dessa. Han menar att denna kategori av lantbruksföretagare tenderar att vara mindre benägna att diversifiera sitt företag och tillämpa nya managementmetoder (Carter, 1998).

Enligt undersökning redovisad i Lantbruksbarometern 2018 framkom att allt färre lantbruksföretagare under de kommande tre åren kommer att överlåta driften av företaget och/eller fastigheten jämfört med tidigare. År 2018 angav 23 % av de tillfrågade att de kommer överlåta företaget och/eller fastigheten inom de tre kommande åren vilket är en minskning med 6 % jämfört med 2017 och den lägsta siffran på fem år. 10 % svarade att de kommer överlämna företaget och/eller fastigheten till någon släkting (LRF Konsult & Swedbank och Sparbankerna, 2018). Genomsnittsåldern för säljare och köpare av lantbruksmark i Sverige är 67 år respektive 50 år (LRF Konsult, 2017).

Den multinationella revisionsfirman PricewaterhouseCoopers gjorde år 2005 en undersökning där 364 ledare för privatägda företag deltog. Där framkom att 65 % av dessa hade för avsikt att lämna företaget inom en 10-årsperiod, ändå hade 43 % av dem funderat endast lite eller inget alls angående sitt utträde ur företaget (Dahl, 2005). Hydén och Wiberg (2001) skriver att 71 % av tillfrågade lantbruksföretagare i en svensk undersökning inte hade bestämt vad som skulle hända med deras företag i framtiden. Enligt Dahl (2005) startar endast cirka hälften av entreprenörerna sina företag med en avslutsstrategi i åtanke.

Den stora finansiella följden är en av de huvudorsaker som lyfts fram för att belysa vikten av ämnesområdet. En central del i den entreprenöriella processen är att vid något framtida tillfälle få möjligheten att skörda det skapade värdet. (DeTienne, 2010; DeTienne, McKelvie & Chandler, 2015). DeTienne, McKelvie & Chandler (2015) beskriver problemet med ett för stort utbud av företag och tillgångar i framtiden vilket kan påverka attraktiviteten för dessa negativt.

DeTienne & Cardon (2008) beskriver att avsluta sitt företag inte bara handlar om att göra en finansiell skörd vid försäljningen av företaget utan att det även kan finnas starka personliga aspekter. Dessa utgörs av tiden för avslutet, kvalitén för detta samt den tillfredsställelse som det ger. Grundaren har vid starten av företaget upptäckt en möjlighet för att sedan ha offrat tid, pengar och energi och gjort åtaganden för att företaget skall kunna startas upp. (DeTienne, 2010) Entreprenörer refererar ofta till sitt företag som sitt "barn" vilket visar på att ett avslut inte enbart är ett överlåtande av finansiell innebörd utan också kan ge psykologiska konsekvenser. (Cardon et al., 2005; Dodd, 2002)

Mycket forskning är inriktad på hur ett nytt företag skapas och hävdar att den entreprenöriella processen då är fulländad. Avslut är däremot ett relativt outforskat ämne. (DeTienne, 2010) Företagsavslut anses även vara ett ämne som många ser negativt på (DeTienne & Wennberg, 2014). DeTienne, McKelvie & Chandler (2015) beskriver att vetskapen och förståelsen för de faktorer som driver utvecklingen av en avslutsstrategi är små. Forskningen har på senare år börjat samla in kunskap om avslut, dock är mängden akademisk litteratur som behandlar framtagandet, utvecklingen och mätningen av avslutsstrategier låg.

En persons värderingar har en stor inverkan när det handlar om att påverka personens beslut och val (Gutman, 1982). På samma sätt borde det också finnas värderingar som ligger till grund för att lantbruksföretagare väljer att driva sitt företag vidare. Många lantbruksföretagare fortsätter efter pensionsålder att driva sitt företag och den andelen tenderar att öka (Jordbruksverket, 2016). Samtidigt är det den åldersgrupp som upplever den lägsta lönsamheten (LRF Konsult & Swedbank och Sparbankerna, 2018). DeTienne (2008) beskriver den psykologiska och finansiella vikten av att ha en avslutsstrategi och därmed kunna "skörda" det företaget byggt upp. Samtidigt anger många företagare att de planerat lite eller inget alls av sitt avslut.

Syfte och frågeställning

Syftet med detta arbete är att skapa en djupare förståelse för vilka värderingar som driver lantbruksföretagare att fortsätta driva företag efter pensionsålder. Vi vill också utforska hur deras mål med avslutet ser ut samt strategin för detta. Företagare som är i pensionsålder och som fortfarande driver företag kommer att intervjuas.

Denna undersökning kan dels vara av intresse för människor inom den akademiska världen för vidare forskning inom processen som löper från start av företaget till överlämnandet/avvecklingen av detta. Även rådgivare ska kunna ha nytta av resultatet då det hjälper dem att förstå vilka värderingar som driver lantbruksföretagare att fortsätta efter pensionsålder.

- Vilka värderingar med följande konsekvenser är det som driver lantbruksföretagare att fortsätta driva sitt företag när de nått pensionsålder?
- Hur ser lantbruksföretagares mål med avslutet ut och vilken typ av avslutsstrategi har de?
- Hur påverkar en eventuell avsaknad av mål och avslutsstrategi att lantbruksföretagare fortsätter driva sitt företag när de nått pensionsålder?
- Finns det någon koppling mellan värderingar, mål med avslutet samt vald avslutsstrategi och hur ser denna i så fall ut?

Avgränsning

Denna studie avgränsas till att behandla svenska aktiva lantbruksföretagare. Vi skall i intervjuer fokusera på lantbruksföretagare som nått en ålder av minst 61 år eftersom rätten till allmän pension och en möjlighet till ekonomisk ersättning inträder då (Pensionsmyndigheten, 2018a). Studien berör endast företagarnas värderingar och medföljande konsekvenser, alltså inte konsekvenser för företaget, företagarens närstående eller företagets intressenter.

TEORETISKT RAMVERK

Definition lantbruksföretagare

Med härledning av Jordbruksverket (2014) och Svenska Akademiens Ordbok (2018) så kommer vi i detta arbete att använda oss av benämningen "lantbruksföretagare". Med det menar vi den individ som har det ekonomiska och juridiska ansvaret i ett företag som sysslar med jordbruk, frukt- och trädodling eller husdjursskötsel.

Means-End-teorin

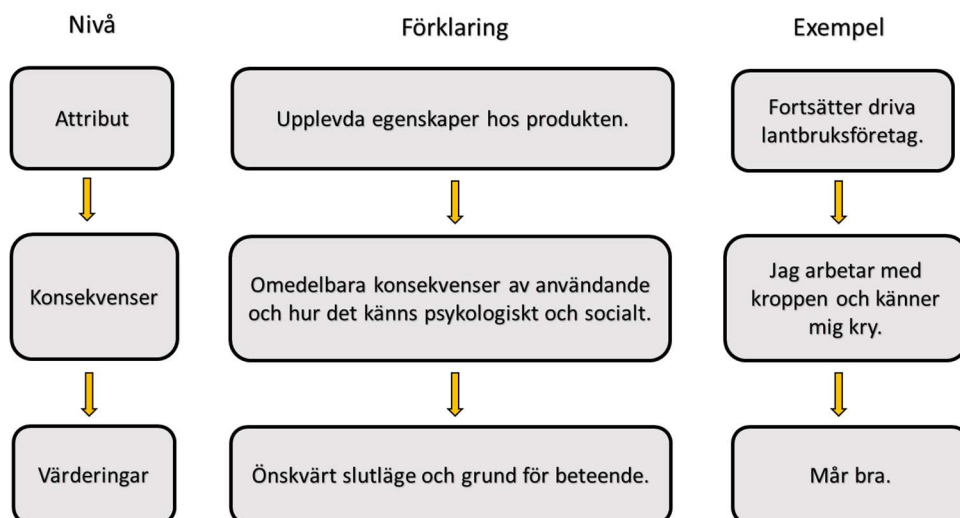
För att ta reda vilka värderingar som driver lantbruksföretagare till att fortsätta som yrkesverksamma har vi i detta arbete valt att använda oss av teorin Means-End. Vi vill ta reda på lantbruksföretagarnas värderingar samt de följande konsekvenser som leder fram till ett attribut, som i detta fall är att fortsätta driva lantbruksföretag.

Teorin Means-End används för att förstå hur underliggande värderingar, konsekvenser och känslor leder fram till ett visst beteende. Värderingar spelar en betydande roll när det kommer till att påverka människors val. (Gutman, 1982)

Modellen är grundad på tre viktiga antaganden:

- 1) Värderingar är ett önskvärt existentiellt slutläge som spelar en stor roll i vägledning i olika val.
- 2) Människor klarar av att kategorisera en enorm mängd produktattribut för att minska komplexiteten i sitt val.
- 3) En människas handlingar har konsekvenser och att personen lär sig att förknippa en särskild konsekvens med en särskild handling. (Gutman, 1982)

En person väljer att göra något, tex. att köpa en produkt/tjänst samt dess medföljande attribut. Konsumtionen av dessa får sedan en upplevd konsekvens hos personen. Personen lär sig med tiden vilka konsekvenser den önskar och vilka den vill undvika. När detta inträffat kommer personens köpmönster att gå i samma riktning. (Gutman, 1982) Se figur 3 för denna typ av kedja satt i ett lantbruksexempel.



Figur 3. Modell av Means-End-kedja med förklaring av olika nivåer samt exempel för dessa. Egen bearbetning av (Peter & Olson, 2010).

En central del av modellen är att människor väljer handlingar som levererar önskvärda konsekvenser och minimerar ej önskvärda konsekvenser. För att göra det måste de lära sig vilka produktattribut som uppfyller dessa önskvärda konsekvenser och det kallas länken mellan attribut och konsekvenser. Samtidigt förser värderingar konsekvenser med antingen negativa eller positiva känslolägen vilket beskrivs som länken mellan konsekvenser och värderingar. (Gutman, 1982)

Som tidigare nämnts har människor önskvärda konsekvenser de vill uppnå och vissa situationer hjälper personer att nå dessa konsekvenser. Teorin Means-End redogör för att en person över tid lär sig vilka val som i en given situation leder till önskvärda konsekvenser. (Gutman, 1982)

Värderingar

En värdering ger sig tillkänna som något en person värdesätter och som han eller hon verkar för skall tillvaratas och främjas. En värdering betyder att ställning medvetet har tagits i en fråga huruvida något uppfattas som bra eller dåligt. En värdering kan också leda till en strävan mot ett bestämt läge framför ett annat. (Bang, 1988 se Jacobsen & Thorsvik, 2014)

Personliga värderingar utgör en personlig riktlinje för vad som är bra, viktigt och önskvärt. Värderingar utvecklar och har stor påverkan på människors beteenden. Värderingar har visat sig förbli relativt oförändrade med tiden. (Rokeach, 1973) Mål är vad någon vill medan en värdering svarar på frågan varför den vill det. (Gutman, 1997)

I en studie om lantbrukares syn på framgång framkommer det att de värderingar som äldre lantbrukare ansåg viktigast var trygghet (familj och ekonomi), stimulans (omväxlande och utmanande arbete) och självstyre (bestämma själv) (Holmgren, 2017).

Konsekvenser

En konsekvens är ett resultat eller följd av en persons beteende. Den kan vara av fysiskt eller psykiskt slag och upplevs antingen nu eller senare, som en direkt eller indirekt följd av en persons handlande. En direkt konsekvens upplevs direkt efter en persons agerande. En indirekt konsekvens ger sig tillkänna när andra människor betar sig på ett eller annat sätt mot oss som en följd av vårt handlande. (Gutman, 1982)

Ägandeaspekter

I kommande stycken beskrivs olika aspekter av ägande, psykologiska och finansiella. Aspekter som påverkar målet med avslutet samt val av avslutsstrategi.

Finansiella aspekter

Enligt beräkningar redovisade i Lantbruksbarometern 2018 var skuldsättningen årsskiftet 2017/2018 för svenska privata skogs- och jordbruksföretag 323 miljarder kronor. Det är en ökning i jämförelse med 2008 då skuldsättningen var 186 miljarder kronor. (LRF Konsult & Swedbank och Sparbankerna, 2018) En del av förklaringen till detta skulle kunna vara att genomsnittspriset för åkermark i Sverige 2017 var 138 000 kr/ha i jämförelse med 2007 då genomsnittspriset var 75 000 kr/ha, vilket är en ökning med 84 % på 10 år (LRF Konsult, 2017).

Personer som arbetat eller bott i Sverige har rätt till allmän pension (Pensionsmyndigheten, 2018a) från och med den månad de fyller 61 år (Pensionsmyndigheten, 2018b). Den allmänna pensionen bygger på skattegrundande inkomster, här är också inräknat sjuk- eller aktivitetsersättning, arbetslöshetsförsäkring och föräldrapenning. I denna pension ingår inkomstpension och premiepension. Allmän pension erhålls livet ut. Ju förr pensionen börjar nyttjas, desto lägre blir ersättningen per månad, eftersom summan då skall räcka till fler månader. (Pensionsmyndigheten, 2018a) Inkomstpension grundas på hur mycket en person tjänat under sitt yrkesverksamma liv. Varje år sätts 16 % av en persons skattepliktiga inkomst av till denna pension. (Pensionsmyndigheten, 2017)

Enligt undersökningar redovisade i Lantbruksbarometern 2018 hävdar 20 % av de tillfrågade lantbruksföretagarna att de kommer få svårt att klara sig på sin pension medan 30 % anger att de kommer klara sig bra ekonomiskt på sin pension. Företagare med högre omsättning har generellt sett svarat att de kommer klara sig bättre på sin pension än företagare med lägre omsättning. (LRF Konsult, Swedbank & Sparbankerna, 2018) Finansiell trygghet som pensionär är viktigt samtidigt som det ofta blir besvärligt för enskilda företagare eftersom dessa ofta har en lägre redovisad inkomst. Många lantbruksföretagare som innehar en hög soliditet och stora reala tillgångar tenderar att placera mindre pengar i alternativa sparformer. För de med mindre reala tillgångar t.ex. arrendatorer är alternativa sparformer såsom aktier, tjänstepension eller pensionsförsäkringar vanligare. (Nilsson, 2016)

Psykologiska aspekter

Även om statistiken visar att den finansiella substansen i lantbruket är hög menar Laakkonen (2010) att de ekonomiska och juridiska aspekterna i jämförelse med de psykologiska faktorerna är lättare att hantera vid ägarskiften inom lantbruket, eftersom det går att beräkna konsekvenserna i förväg och att det blir ett tydligt avslut. De psykologiska faktorerna kan däremot göra sig påminda en lång tid efter. (Laakkonen, 2010)

Utöver finansiellt ägande finns också ett psykologiskt ägande. Ett överlåtande av ett företag är alltså inte enbart av finansiell natur utan kan också ge psykologiska följder. Entreprenörer refererar t.ex. ofta till sitt företag som sitt "barn". (Cardon et al., 2005; Dodd, 2002) Psykologiskt ägande kan beskrivas som att en individ ser sitt företag som en förlängning av sig själv eller sin identitet (Pierce, Kostova & Dirks, 2001; Wagner, Parker & Christiansen, 2003). Det mest centrala för psykologiskt ägande är känslan av att äga ett objekt och samtidigt vara psykologiskt knuten till det (Pierce, Kostova & Dirks, 2001). Grundare av företag har ofta starka band till det företag de startat, även om deras finansiella ägande i samma företag är litet (DeTienne, 2010).

Tidigare forskning har visat att ju mer kontroll och möjlighet till påverkan en person har, desto större blir känslan av ägande (Csikszentmihalyi & Rochberg-Halton, 1981 se DeTienne, 2010). Grundare av företag har en tydlig kontroll över aktiviteterna i företaget och dess grundläggande riktning tack vare att beslutsprocessen är centraliserad (Hofer and Charan, 1984 se DeTienne, 2010). Grundaren av ett företag har oftast mycket kunskap och insikt i företaget (Wasserman, 2003). Ju mer information en individ har om ett objekt, desto högre blir också känslan av ägande gentemot objektet (Pierce et al., 2001). Detsamma gäller med hur mycket individen upplever att han eller hon investerat av sig själv i företaget, ju större personlig investering, desto större upplevt ägande (DeTienne, 2010).

Andelen finansiellt och psykologiskt ägandeskap tenderar att ändras över tiden. Det finansiella ägandet är högre till en början och sjunker med tiden medan det psykologiska är lägre först men ökar med tiden. Till en början är mängden av det som en person investerat av sig själv i företaget (tid, energi, uppmärksamhet, ansträngning etc.) liten jämfört med samma mängd när företaget vuxit sig större. (DeTienne, 2010)

Erlandsson och Brahme (2015) har kommit fram till att en aspekt som gör avslutet mer komplext, är de starka emotionella förbindelserna som många lantbruksföretagare har till sitt företag. De emotionella banden från ägaren har visat sig vara betydligt starkare i familjeföretag jämfört med icke familjeägda företag. (Erlandsson och Brahme, 2015) Samtidigt tenderar släktingar vara mer subjektiva och styrs mer av sina känslor då de bedömer varandras insatser och tankar (Tagiuri & Davis se Erlandsson & Brahme, 2015).

Avslutsstrategi

I detta avsnitt redogör vi för vad begreppen mål, strategi, avslut och avslutsstrategi innebär samt beskriver tre olika typer av avslutsstrategier. DeTienne (2010) resonerar kring vikten om att vara medveten om sina mål för att kunna påverka vad som önskas uppnås. För att effektivt nå sina mål (i detta fall mål med avslutet) så krävs en strategi (Bengtsson & Skärvad 2011). Samtidigt tillåter målsättningsprocessen individen att fundera kring ett önskvärt framtida läge och hur individen ska nå dit (DeTienne, 2010).

Mål

Mål är en vital del i människors liv eftersom de skapar mening, struktur och riktning i en persons liv (Conrad et al., 2010). En definition av mål är “en beskrivning av ett önskat framtida tillstånd” (Etzioni, 1982 se Jacobsen & Thorsvik, 2014). Det finns olika dimensioner av ett mål med olika grader av realism och konkretism samt olika tidsomfattning (Simon, 1997). De mål som har längst tidsomfattning och är minst konkreta kallas vision. En vision ska skapa en bild av hur företaget ska se ut i en obestämd framtid. (Jacobsen & Thorsvik, 2014)

Strategi

I modern tid har strategibegreppet blivit allmänt vedertaget i företagsekonomiska sammanhang (Bengtsson & Skärvad, 2011). Bengtsson & Skärvad (2011) beskriver strategi som “Konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål”. En annan definition är “långsiktig, övergripande plan” (Svenska Akademiens ordbok, 2018).

Avslut

DeTienne (2010) definierar avslut som en process där grundaren av ett privatägt företag lämnar företaget den varit med och skapat. På så vis avlägsnar de sig i varierande grad från det primära ägarskapet och sin beslutsfattande roll. Det är främst den sistnämnda definitionen vi kommer tillämpa i detta examensarbete. Se figur 4 för hur olika former av avslut kan se ut i ett lantbruksföretag.

| Fortlöpande av företaget | Lantbruksföretagaren slutar och lämnar företaget | Finansiell skörd (företaget) | |
|--------------------------|--|------------------------------|------------------------------------|
| | | Efterträdare tar över | |
| | | Nödvändig försäljning | |
| Upphörande av företaget | Frivilligt upphörande | Likvidation | Finansiell skörd (tillgångar) |
| | Ofrivilligt upphörande | | Nödvändig försäljning (tillgångar) |
| | | Konkurs | |

Figur 4. Olika typer av avslut för en lantbruksföretagare. Egen bearbetning av (Coad, 2014).

Avslutsstrategier

DeTienne, McKelvie och Chandler (2015) har tagit fram ett ramverk för tre olika typer av avslutsstrategier:

- 1) Financial harvest
- 2) Stewardship
- 3) Voluntary cessation.

1) *Financial harvest* är en strategi vars syfte är att ägaren ska utvinna ett högt finansiellt värde för företaget. Detta är vanligt när ett företag säljs till ett annat. (DeTienne, McKelvie & Chandler, 2015) En central del i denna strategi är att det finansiella värde som företaget har skapat till stor del stannar i företaget och realiserar först när företaget säljs. Strategin kan även tillämpas på företag som genererar förluster och presterar dåligt om ägaren inte är kapabel till att vända företaget tillrätta (Wennberg et al, 2009). Eftersom enskild firma är den vanligaste ägarformen av lantbruksföretag i Sverige (Jordbruksverket, 2017), innebär det att många ägarskiften sker genom likvidation fast företaget i praktiken finns kvar. Vi har därför valt att definiera likvidation av företag där tillgångarna säljs till en aktör till högsta möjliga pris som financial harvest. Tidigare forskning har visat att företagare som tillämpat financial harvest ser sig själva som mer innovativa när de skapar värdeerbjudanden. De har en orsaksbaserad beslutsprocess, dvs de arbetar mycket med analys av marknad och konkurrenter samt framtidsplanering. Forskningen kunde dock inte visa någon koppling mellan financial harvest och externa motivationsfaktorer såsom personlig rikedom och finansiella belöningar. (DeTienne, McKelvie & Chandler, 2015)

2) *Stewardship* är en avslutsstrategi vars syfte kan vara att gynna andra personer och/eller att ägaren ska ha möjlighet att influera företaget även efter avslutet som tex. rådgivare, styrelsemedlem eller finansiär. Ägarna har starka emotionella band till företaget och väljer efterträdare efter någon som troligen kommer förvalta företaget på ett bra sätt. (DeTienne, McKelvie & Chandler, 2015) Likvidation där tillgångar säljs till en utvald släkting eller anhörig till ett reducerat pris definierar vi som stewardship. Forskning har visat att företagare som tillämpat stewardship har visat sig mer benägna att motiveras av interna faktorer såsom självständighet och självförverkligande istället för externa faktorer såsom personlig rikedom och finansiella belöningar. Det fanns även en positiv korrelation mellan småföretag och stewardship. (DeTienne, McKelvie & Chandler, 2015)

3) *Voluntary cessation* är en avslutsstrategi där både likvidation och upphörande av företaget ingår (DeTienne, McKelvie & Chandler, 2015). Vid likvidation upplöses företaget och alla tillgångar säljs var för sig (Wennberg et al, 2009). Tanken är att det ska vara en lågriskstrategi då företagaren ska kunna avveckla företaget om förutsättningarna förändras (DeTienne, McKelvie & Chandler, 2015). Forskning har visat att beslut sällan grundas på genomarbetade analyser av marknaden utan kan ses som experiment då det är relativt lätt att slå sig in på marknaden. (DeTienne, McKelvie & Chandler, 2015). Vi har valt att definiera voluntary cessation som likvidation där tillgångarna säljs till flera olika aktörer.

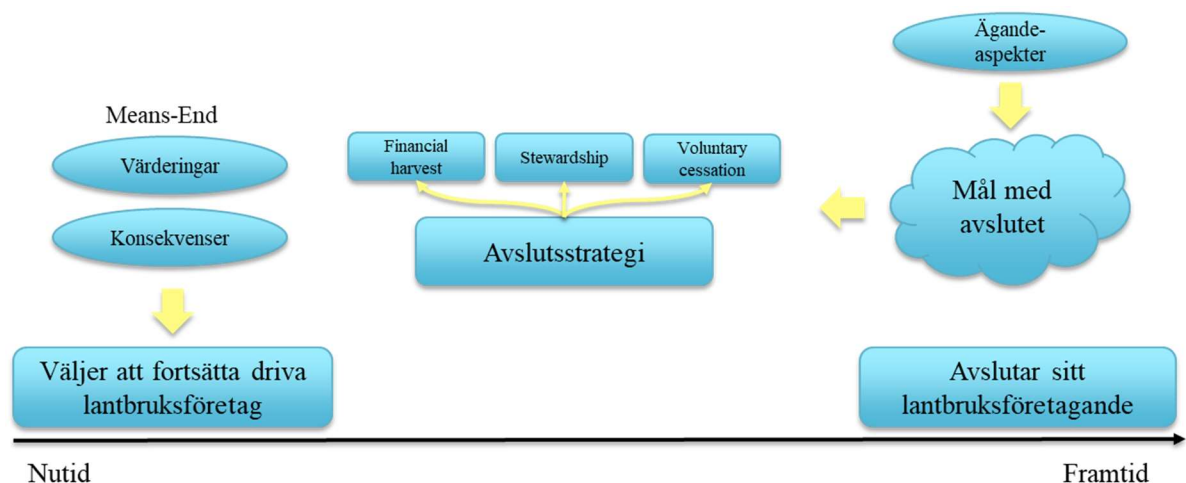
Sammanfattning teoretiskt ramverk

Figur 5 summerar processen från det att de äldre lantbruksföretagarna gjort valet att fortsätta vara yrkesverksamma fram till deras eget avslut som lantbruksföretagare.

Modellen grundar sig i två viktiga antaganden:

- 1) Lantbruksföretagarna har gjort ett aktivt val att fortsätta (beteende).
- 2) De kommer någon gång i framtiden att göra ett avslut på ett eller annat sätt.

Underliggande värderingar och konsekvenser leder fram till ett visst beteende (Gutman, 1982). I detta fall är det valet att fortsätta driva lantbruksföretag. För att de sedan ska kunna avsluta sitt företagande på önskat vis krävs ett mål (DeTienne, 2010). Vi argumenterar för att bakomliggande värderingar och konsekvenser till att fortsätta driva lantbruksföretag har en koppling till målet för avslutet. Mål är vad någon vill medan en värdering svarar på frågan varför den vill det (Gutman, 1997). För att kunna nå sitt mål krävs en strategi (Bengtsson & Skärvad 2011). (DeTienne, McKelvie & Chandler, 2015) har listat de tre olika typerna av avslutsstrategier: *Financial harvest*, *Stewardship* och *Voluntary cessation*. Ytterligare aspekter som påverkar målet med avslutet och avslutsstrategin är psykologiska och finansiella aspekter (DeTienne & Cardon, 2008).



Figur 5. Processen från det att de äldre lantbruksföretagarna gjort valet att fortsätta vara yrkesverksamma fram till deras avslut som lantbruksföretagare.

METOD OCH MATERIAL

Metod

Vi hade med denna undersökning som mål att utforska och skapa förståelse för ett ämne. Därför föll valet av metod på en kvalitativ intervjustudie. Kvalitativa metoder har till största uppgift att skapa en förståelse och har därmed inte som mål att kunna ge giltighet på en generell nivå. Kärnan i en sådan studie blir istället att genom informationsinsamling skapa en djupare förståelse av ett problem och att beskriva helheten för detta. (Holme & Solvang, 1997)

Semistrukturerad intervju

Valet av intervjutyp för denna undersökning föll på en semistrukturerad intervju. En sådan intervju genomförs på så sätt att den som intervjuar har en lista av specifika avsnitt som denne tar upp någon gång under intervjun, frågorna är alltså inte identiskt ställda och ställs inte heller i samma ordning i intervjuerna. Den som blir intervjuad har sedan mycket svängrum i hur han eller hon vill uttrycka sig i sina svar. (Patel & Davidson, 2011) Detta passade bra eftersom att vi under intervjuerna önskade få personerna i fråga att stå för så mycket av konversationen som möjligt. Vi ville att de skulle beröra vissa teman som vi ville få belysta och önskade bygga förståelse för. Vi ville också att de skulle kunna svara så fritt som möjligt, alltså utan förutbestämda svarsalternativ.

Vid en intervju är det viktigt att börja med neutrala frågor. Oftast startas intervjun med bakgrunden eller i vilket sammanhang studien kommer inbringa information. Fördelaktigt är också att avsluta intervjun på ett neutralt sätt, och ge plats åt kommentarer som den intervjuade har kring frågor som ställts eller för tillägg av sådant som inte kommit fram men som intervjupersonen anser är av vikt för undersökningen. (Patel & Davidson, 2011)

Ladderingsteknik

Laddering är en intervjuteknik som är utvecklad för att förstå bakomliggande värderingar och konsekvenser vid val av produktattribut. Tekniken är baserad på Means-End-teorin. Vid intervjutekniken ställs en rad öppna frågor av typen: "Varför är det viktigt för dig?" Det ska leda till en länk av svar från attribut till konsekvenser och vidare till värderingar samt redogöra för sambanden mellan dessa. (Reynolds & Gutman, 1988)

Telefonintervju

Vi genomförde samtliga intervjuer över telefon. Det finns flera fördelar med att välja en telefonintervju framför en intervju ansikte mot ansikte. Det är betydligt mindre resurs- och tidskrävande både för intervjuaren och den intervjuade. Dessutom är det lättare att

ställa och få svar på känsliga frågor när intervjuaren och den intervjuade inte sitter i samma rum. (Bryman, 2012) Det är viktigt att skapa ett förtroende hos den som blir intervjuad (Doddy & Noonan, 2013). Därför valde vi att inleda samtalet med en kort bakgrund om arbetet. Att skriftligt anteckna en intervju kan vara bättre än att spela in den. Genom att spela in intervjun kan den intervjuade känna sig obekväm och inte vilja prata lika fritt. (Doddy & Noonan, 2013) Den intervjuade tenderar att prata mer spontant och är inte lika mån om att uttrycka sig på ett visst sätt när han eller hon inte spelas in (Patel & Runa, 2003). Det är också bra att den som intervjuar gör stödanteckningar för att kunna leda och styra intervjun (Doddy & Noonan, 2013). Eftersom vi var två personer som genomförde intervjuerna valde vi därför att inte spela in utan enbart anteckna. En person intervjuade och antecknade stödord medan den andra skrev ner vad som sades.

I tre fall upptäckte vi efter att intervjuerna genomförts vissa luckor i det sammanställda materialet. För att åtgärda detta beslöt vi oss att ringa upp de aktuella lantbruksföretagarna igen för att fylla dessa luckor och på så vis få ett mer fullständigt underlag.

Urval

Även om syftet med en kvalitativ metod inte är att göra statistiska generaliseringar på generell nivå så är urvalet av personer som skall undersökas ändå av väsentlig betydelse. Det är viktigt att de som väljs ut är representativa och aktuella när det kommer till att förse undersökningen med den information som behövs. (Holme & Solvang, 1997)

Kriterierna för personerna som skulle delta i intervjuerna var att vederbörande var aktiva lantbruksföretagare i Sverige och att de bedrev yrkesmässig verksamhet samt att de nått en ålder av minst 61 år. Vi såg det som önskvärt att de hade en så hög ålder som möjligt, vilket ansågs bidra till förbättrade möjligheter till svar på en åldersrelaterad frågeställning. Intervjupersonerna har identifierats och valts ut i vårt kontaktnät samt bekantas kontaktnät. Samtliga intervjupersoner var bosatta samt bedrev sitt lantbruksföretag i Mellansverige.

Kritik mot metod

De nackdelar som upplevdes med denna typ av metod var att ämnet som skulle behandlas kunde upplevas som laddat för vissa av intervjupersonerna. Vi antog att några antagligen inte skulle vilja prata om vissa delar av ämnet med oss som utomstående. Det finns en risk i kvalitativa intervjustudier att respondenten svarar det han eller hon tror att den som intervjuar vill höra (Neale, Allen & Coombes, 2005). Därför var vi noggranna med att ställa neutrala och icke ledande frågor. Vi tryckte också på att intervjuerna var helt anonyma och att de skulle förbli konfidentiella. Vi var noggranna med att i början av samtliga intervjuer belysa att om det dök upp en fråga som upplevdes alltför personlig och som vederbörande inte ville svara på så behövde han eller hon inte göra det. En nackdel med en telefonintervju är att det inte går att se kroppsspråket hos den intervjuade vilket gör att den som intervjuar kan gå miste om vissa reaktioner (Bryman, 2012; Holme & Solvang, 1997).

Material

Materialet i detta arbete utgörs dels av vetenskapliga artiklar som behandlar teorier om ämnet avslut. Det utgörs också av litteratur som behandlar olika typer av undersökningar och tillvägagångssätt för dessa. Fakta har också hämtats från facklitteratur inom lantbruksämnet. Slutligen finns också det insamlade material med som erhållits i intervjuer med lantbruksföretagare. De har gett oss ord, förklaringar och resonemang som vi använt för att besvara frågeställningen. Vi har analyserat, diskuterat och dragit slutsatser mellan teorier och det material som samlats in. För att inte riskera att någon av intervjupersonernas identitet röjs så har vi valt att inte vara alltför detaljerade i vår beskrivning av undersökningens deltagare. Se tabell 1 för att se lantbruksföretagarna givna fiktiva namn, deras ålder, tid som företagare samt produktionsinriktning.

Lantbruksföretagare

| Namn | Ålder | Tid som företagare | Inriktning |
|----------|-------|--------------------|---|
| Hugo | 76 år | Ca 30 år | Växtodling |
| Helmer | 69 år | Ca 40 år | Nötköttproduktion, skogsbruk samt entreprenadverksamhet |
| Sixten | 69 år | Ca 40 år | Nötköttproduktion, skogsbruk samt entreprenadverksamhet |
| Benny | 68 år | Ca 40 år | Mjölkproduktion |
| Benjamin | 66 år | Ca 40 år | Växtodling, skogsbruk samt entreprenadverksamhet |
| Harry | 64 år | Ca 35 år | Växtodling |
| Roland | 64 år | Ca 45 år | Växtodling och skogsbruk |
| Folke | 64 år | Ca 45 år | Växtodling och skogsbruk |
| Mikael | 63 år | Ca 40 år | Fjäderfäproduktion och växtodling |
| Tryggve | 63 år | Ca 40 år | Nötköttproduktion, lammproduktion och skogsbruk |

Tabell 1. Lista över intervjuade lantbruksföretagare.

Upplägg intervju

Den intervjuade ombads berätta kortfattat om sig själv, såsom ålder och familjesituation. Vidare bad vi om en redogörelse för företagets inriktning och omfattning. Vi bad också den intervjuade snabbt berätta om dennes historia i företaget.

Det första temat handlade om vilka värderingar som drev företagaren att fortsätta med sitt lantbruksföretag. Ämnet diskuterades för att förstå vilka konsekvenser det innebar för företagaren att fortsätta driva företaget vidare och vilka de bakomliggande värderingarna var till att detta gjordes. Detta gjorde vi med hjälp av teorin Means-End samt ladderings teknik.

Det andra temat handlade om vilken typ av avslutsstrategi/plan och mål för framtiden företagarna hade. Ämnet diskuterades för att skapa en förståelse för hur företagarna såg på ämnet. Vi ville också ta reda på om det fanns något samband mellan vissa värderingar och någon av avslutsstrategierna financial harvest, stewardship och voluntary cessation.

Vi behandlade frågor kring vad som var viktigt för företagarna vid ett avslut. Vi bad dem berätta hur de såg på det finansiella utbytet samt ett eventuellt fortlevande av företaget.

Det tredje temat handlade om vilka bakomliggande faktorer de intervjuade trodde låg bakom att svenska lantbruksföretagare fortsätter som yrkesverksamma till en sådan hög ålder som den i dagsläget.

RESULTAT

I detta avsnitt följer en sammanställning av svar och resonemang vi fått från respondenterna under intervjuerna. Här redovisas också citat av vad som sades för att skapa ett tydligare sammanhang. För tydlig och mer kortfattad överblick av respondenternas svar, se tabell 2a och 2b.

Drivkrafter för fortsatt lantbruksföretagande

Roligt

En återkommande anledning till att lantbruksföretagarna fortsatte att driva sitt företag var att det var roligt och att lantbruket var deras stora intresse.

Sixten: “Jag tycker att det är roligt att hålla på, jag innehar ålder för pension men jag håller hellre på med det här.”

Tryggve: “Det är roligt, det är något man kan njuta av.”

Det fanns olika härledningar till varför de tyckte att det var roligt att fortsätta driva lantbruksföretag. Många av dem uttryckte en nyfikenhet på att få lära sig och uppleva nya saker, främst när det gällde teknisk utveckling gällande de hjälpmedel de hade inom lantbruket, vilket effektiviserade arbetet. Mjölkkrobotar och GPS-styrda traktorer framkom som exempel. En annan aspekt var att uppföljningen hela tiden blev bättre och att de fick mer data att analysera vilket gjorde det lättare att se resultat.

Benny: “Jag tycker det är väldigt roligt med teknisk utveckling, numera gör traktorerna arbetet mer effektivt. De kör själva och arbetet blir perfekt utfört.”

Benjamin: “Att testa nya sorter inom växtodlingen är väldigt roligt.”

En annan härledning som två av lantbruksföretagarna beskrev var den variationsrika livsstilen där den ena dagen inte var den andra lik och att arbetsuppgifterna varierade under dagen.

Mikael: “En stund kör man traktor, sen kör man lite grävmaskin, reparerar trösken och slutar med att vara hos djuren.”

Många uttryckte en nöjdhet över sin livsstil, livssituation och livsmönstret och berättade att det var en livsstil de haft med sig sen barnsben. En person utvecklade sitt resonemang genom att ange att lantbruk var hans stora intresse i livet. En annan sade att han till skillnad mot personer som var anställda inte hade haft tid att skaffa sig någon hobby. Några berättade även att livsstilen var en stark orsak till varför de en gång i tiden valde lantbruksyrket.

Harry: “Lantbruk är en livsstil.”

Benny: "Det är som ett handikapp, jag kan inte sluta för jag har ingen hobby. Anställda kan ha en hobby, men det kan inte jag, jag har inte haft tid att skaffa mig en hobby. Man får ut så mycket av lantbruket, det är mitt livs stora intresse."

Helmer: "Jag trivs med denna typ av livsmönster."

Mikael: "Det är ett sätt att leva, det går inte riktigt att jämföra med ett vanligt arbete. Det är en livsstil."

Hälsa

Några nämnde vikten av att fortsätta vara aktiv. Det var viktigt att hålla igång för att bibehålla god hälsa. Någon sade att det gjorde att han kände sig yngre. De menade att ett bra sätt att hålla igång både fysiskt och psykiskt var att fortsätta arbeta. En lantbruksföretagare berättade att han inte kände sig färdig med lantbruksföretaget eftersom orken och energin fortfarande fanns kvar.

Hugo: "Jag vill inte slå mig till ro. Slutar man och börjar ta det lugnt så blir man gammal och gaggig."

Sixten: "Jag tycker om att hålla mig i rörelse."

Stimulans

Det framkom att några kände sig stimulerade genom att fortsätta vara lantbruksföretagare. En person sade att arbetet med djur var väldigt stimulerande, eftersom de gav så mycket tillbaka.

Benny: "Det som är intressant med djuren är att de ger stimulans, djur ger även mycket energi, trygghet och värme."

En annan person beskrev det som väldigt stimulerande att se företaget fortsätta utvecklas och bli mer rationellt och effektivt.

Hugo: "Att se företaget utvecklas, samtidigt som man blir mer effektiv och mer rationell, det är stimulerande."

Spänning

En lantbruksföretagare pratade om att han fick uppleva både toppar och dalar som lantbrukare. Det gav en viss spänning och ovisshet som han uppskattade i vardagen. Ingen dag såg ut som den andra och det gick inte att förutspå vad som skulle hända under dagen. Han beskrev också att det fanns många externa faktorer som påverkade resultatet som tex. vädret. Det gjorde arbetet mera intressant.

Helmer: "Man får vara med om både toppar och dalar, det är lite ovisst och det i sig är intressant."

En annan berättade att han tyckte det var spännande att jobba med växtodling och djuravel eftersom man inte helt och hållet kunde förutspå resultatet.

Tryggve: "Växtodlingen är intressant för man ser snabbt resultat om man gjort rätt. Djuraveln är också intressant, men där ser man ett resultat i ett mer långsiktigt perspektiv."

Tillfredsställelse

En lantbrukare beskrev tillfredsställelsen och naturupplevelsen han fick när han arbetade med djur. Han utvecklade resonemanget med att det också var en tillfredsställelse att se öppna landskap och beskrev de emotionella banden han hade till fastigheten. Det var viktigt att landskapet fortsättningsvis hölls öppet.

Sixten: "Det är trevligt med öppna landskap."

Vi bad honom utveckla varför det var trevligt med öppna landskap.

Sixten: "Det är som att köra runt med en ren bil jämfört med en smutsig. Det är trevligare med en bil som är ren. Det ger en tillfredsställelse."

Sixten: "Det är platsen som skapar trivsel."

En annan beskrev att han värdesatte mångfalden på landsbygden och att de stora lantbrukesenheterna inte bidrog till att bibehålla den.

Benjamin: "Alla enheter blir så stora, mångfalden på landsbygden är viktig."

Några personer beskrev tillfredsställelsen med att få se resultat av åtgärder de vidtagit. Naturupplevelsen och att få leva med årstiderna beskrev en person som nyckeln till att känna tillfredsställelse. En utvecklade resonemanget genom att beskriva känslan då spannmålen kommer upp och björkarna slår ut.

Folke: "Livet och grönskan. Att se när rågen ryker, det är en tjusning."

Roland: "I lantbruket får man leva med årstiderna."

Frihet

Några av personerna talade om friheten de hade som aktiva egenföretagare. De kunde bestämma över sig själva och behövde inte alltid ta hänsyn till andra personer och trivdes med det livsmönstret. En av personerna beskrev att han inte tyckte om att ta direktiv utan trivdes med att styra över sitt egna liv.

Benny: "Jag bestämmer över mig själv, jag kan gå in och ta kaffe när jag vill på dagen."

Helmer: "Jag är nog lite egoist, jag vill bestämma över mig själv."

Folke: "Man råder över sig själv. Är det lämpligt väder så arbetar man medan man vid dåligt väder sitter inne och löser sudoku."

En av lantbruksföretagarna berättade att han upplevde sig som mer fri nu när han involverat nästkommande generation eftersom det fanns mer utrymme till att vara ledig.

Tryggve: "Jag har numera en viss frihet sedan jag lämnat över en tredjedel vardera till två familjemedlemmar."

En av personerna vi intervjuade utvecklade resonemanget genom att beskriva friheten som bonde, att få titta ut över sina egna ägor och ha beslutanderätt.

Roland: "Jag vill ha möjligheten att titta ut på mina egna åkrar."

Moraliskt rätt

En lantbrukare beskrev att han kände ett ansvar att förvalta gården eftersom det var en familjegård och att det var viktigt att den förblev i samma skick som när den togs över.

Helmer: "Detta är min föräldragård, och det medför ett moraliskt tryck. Jag vill behålla den i samma skick som den hade när jag fick ta över den."

Behov av livsuppehälle

Två av personerna vi intervjuade nämnde sin låga pension. En av dem berättade att det var en betydande anledning till att han fortfarande var aktiv som företagare. Samtidigt uttryckte han ett missnöje med nuvarande skattelagstiftning. Den andra sade att hans låga pension inte påverkade hans val att fortsätta som yrkesverksam.

Varför är du fortfarande yrkesverksam lantbrukare?

Roland: "Pensionen är låg."

Mål och strategi för avslut och framtid

När vi bad lantbruksföretagarna berätta om sina framtidsplaner så framkom skillnader. Vissa hade tydliga planer, som i sig såg olika ut. Vissa hade inte någon tydlig bild av framtiden klar för sig, däremot fanns ofta en vilja om ett visst framtida tillstånd för företaget och många såg gärna någon form av fortlevnad av företaget i framtiden.

Några hade tydliga mål för framtiden. Dessa innebar antingen att sälja fastigheten på öppna marknaden, överlåta den till någon inom familjen eller en nära släkting eller att sälja tillgångarna efter hand. I samtliga dessa fall hade intervjupersonerna en avslutsstrategi.

Benny: "Det kommer att ske en försäljning inom fem år på öppna marknaden. Jag har ingen anhörig som kommer att ta över företaget. Jag vill skapa en välfungerande och attraktiv enhet som består i sig och som lever vidare."

Harry: "Jag kommer att vara lantbrukare 1 eller 2 år till högst. Jag planerar att överlåta gården till en son."

Några hade inte planerna helt klara för sig, men hade ändå en tanke om framtiden. I dessa fall hade några av lantbruksföretagarna en person i åtanke som de hoppades skulle driva företaget vidare.

Hugo: "Jag har inga närstående som vill driva företaget vidare. Jag har samlat på mig mycket mark och byggt upp ett stort lantbruk."

Hugo: "Det vore tillfredsställande om det fick leva vidare."

Ingen av lantbrukarna uttryckte någon oro över sin finansiella situation. Två av intervjupersonerna nämnde att de skulle få dålig pension. Däremot hade båda två reala tillgångar vilket gjorde att de skulle klara sig bra när de väl valde att sälja.

Hugo: "Jag har dålig pension, men pengar finns det så det räcker ändå."

Några av lantbruksföretagarna angav även att de som unga fått köpa sin föräldragård till ett förmånligt pris.

Helmer: "Finansiellt sett så har jag haft det lite gräddfil i och med att det är min föräldragård som jag fått ta över."

Om överlåtandet skulle ske inom familjen så ville berörda lantbruksföretagare i viss mån vara delaktiga i företaget även i framtiden men då främst inom det operativa arbetet.

Harry: "Efter att jag lämnat över företaget så kommer jag att hjälpa till som oavlönad dräng."

Om försäljningen skulle ske på öppna marknaden till en utomstående part skulle lantbruksföretagarna inte vara involverade i företaget i framtiden.

Benny: "Jag vill inte fortsätta inom företaget efter att jag slutat driva det själv."

Hugo: "Säljer jag företaget vill jag inte jobba vidare i det utan då vill jag sluta helt. Den som tar över skall då få fria händer att göra vad den vill i företaget."

Financial harvest

En av lantbruksföretagarna hade ingen efterträdare i åtanke och berättade att han byggt upp ett fungerande och välmående företag och att det vore synd om det inte drevs vidare. Hans plan var att inom en bestämd framtid sälja fastigheten och dess tillgångar på öppna marknaden med förhoppning om att det som enhet skulle leva vidare.

Benny: "Jag vill skapa en välfungerande och attraktiv enhet som lever vidare och består i sig."

Vi frågade Benny hur viktig den finansiella biten var.

Benny: "Den finansiella biten är viktig, men den är inte allt."

Stewardship

I de fall lantbruksföretagarna hade en efterträdare i åtanke så fanns denna antingen inom familjen eller i form av en nära släkting. Vilken tid överlämnandet skulle ske berodde mycket på när efterträdaren var redo att ta över. Några av intervjupersonerna sade att deras föräldrar hade lämnat över företaget tidigt så att de hade fått möjlighet att tidigt sätta sin prägel på företaget. Därför var det även viktigt för dem att nästkommande generation skulle få samma möjligheter. Det fanns också ett tydligt fokus på att lämna över välfungerande företag. Flera lantbruksföretagare hade nyligen gjort omfattande investeringar varav en angav att han inte gjort dessa om hans efterträdare inte varit utsedd.

Benjamin: "Det vore roligt om det kunde få fortsätta drivas vidare inom familjen, i så fall är det ett syskonbarn som kan vara aktuellt."

Harry: "Jag kommer snart att låta den yngre generationen ta över. Han tycker det är roligt med lantbruk. Han har en rimlig ålder för att ta över företaget."

Tryggve: "Viktigt att efterträdaren får komma igång i tid. Min egen far slutade när han var 56 år. Han tyckte att vi inte skulle vara för gamla när vi började, jag och min bror."

Mikael: "Målet är att bygga upp en verksamhet som består i framtiden. Att den skall vara så pass livskraftig så att den inte blir uppköpt utan att den snarare är en verksamhet som köper upp andra fastigheter."

En av dessa lantbruksföretagare särskilde sig i jämförelse med de andra. Han sade att han inte såg det som viktigt att någon närstående tog över företaget utan att de skulle göra vad de själva kände för.

Tryggve: "Viktigt om någon tycker att det är roligt. Ingen skall vara tvungen att ta över bara för att de är födda i en särskild familj. Vill ingen ta över så kan jag sälja."

Det finansiella utbytet var inom denna kategori av avslutsstrategi inte så viktigt, så länge som personerna fick ut så att de klarade sig. Det skulle heller inte vara några problem eftersom de antingen ägt gården länge själva eller att gården funnits i familjens ägo långt tillbaka i tiden och i dessa fall varit med om en kraftig värdeökning. En lantbruksföretagare berättade att han tyckte det viktigaste var att barnen inte blev osams i samband med generationsskiftet och för hans egen del var inte pengar viktigt.

Benjamin: "Ska företaget säljas inom familjen så är ett högt pris inte lika viktigt."

En annan åsikt om det finansiella utbytet.

Tryggve: "Det är inte viktigt, att barnen är sams är det viktigaste. Jag klarar mig, jag har ju dålig pension, men jag klarar mig nog ändå. Kanske får lite mat av frun."

Voluntary cessation

En av intervjupersonerna angav att han efterhand skulle sälja sina tillgångar till personer han ansåg lämpliga, han hade redan nu några i åtanke. Han sade också att han istället för att återinvestera resultatet i lantbruket valt att investera i andra branscher.

Folke: "Jag har ingen given efterträdare, jag kommer att sälja till olika."

Vi frågade om det finansiella utbytet var viktigt.

Folke: "Helt ointressant, lika ointressant som att veta vad andra tjänar."

Han uttryckte att han därför kunde tänka sig att sälja till förmånliga priser för en köpare sett.

Ingen tydlig avslutsstrategi

Vi upplevde att några av lantbruksföretagarna inte hade någon tydlig avslutsstrategi. Däremot fanns en önskan om hur själva avslutet skulle se ut. Ofta hade de en förhoppning om att någon närstående skulle ta över gården men att olika anledningar gjort att det inte blivit bestämt ännu. En av personerna beskrev att det berodde på externa faktorer som han inte kunde råda över. Dessa påverkade huruvida efterträdaren skulle ta över eller inte. Om ingen närstående skulle ta över var tanken att sälja gården. Även där var förhoppningen att företaget skulle drivas vidare. Ingen av de som saknade en tydlig avslutsstrategi hade heller tidsramen färdig för sitt avslut.

Hugo: "Jag har inga närstående som vill driva företaget vidare. Jag har samlat på mig mycket mark och byggt upp ett stort lantbruk. Om någon skall ta över så skulle det i sådana fall vara någon som är lantbruksintresserad."

Helmer: "Mitt önsketänkande är att någon driver vidare företaget, dock blir det nog svårare med tiden. Storleksmässigt är gården för liten för att leva på, och att börja låna pengar på."

För de lantbruksföretagare som hade som önskan att sälja till någon i familjen men som inte hade något bestämt var inte det finansiella utbytet viktigt. En av dem förklarade att om han skulle sälja på öppna marknaden däremot, så var hans mål att få ut ett högt värde för verksamheten.

Sixten: "Om en försäljning på öppna marknaden skulle ske så vore det roligt att få ut ett värde för det. Man har gjort en placering och satsat på sitt företag, det har skett en värdeökning, alltså är det roligt och tillfredsställande att uppleva känslan av en bra affär."

En av de som inte hade någon efterträdare förklarade att han inte kunde styra vad som skulle hända med hans företag i framtiden eftersom det nu var för sent att skaffa en efterträdare. En sådan relation skulle ta tid att bygga upp för att förvissa sig om att efterträdaren hade goda intentioner.

Roland: "Förr var det vanligt att någon arbetade 15 år hos en familj som inte hade några barn, denne kunde då senare få köpa gården av dem. Jag har ingen efterträdare och det är svårt att lära känna någon på 3-4 veckor, det kan bli helt fel."

| | Benny | Hugo | Helmer | Harry | Benjamin |
|---|-------|------|--------|-------|----------|
| Värderingar | | | | | |
| Stimulans | | x | | | |
| Spänning | | | | x | |
| Tillfredsställelse | | x | | | |
| Frihet | x | | | x | |
| Roligt | x | x | | x | x |
| Moraliskt rätt | | | | x | |
| God hälsa | | x | | | |
| Behov av livsuppehälle | | | | | |
| Konsekvenser | | | | | |
| Trygghet, energi och värme | x | | | | |
| Toppar och dalar | | | | x | |
| Landskap hålls öppet | | | | | |
| Effektivisering, utveckling och se resultat | | x | | x | x |
| Mångfald på landsbygden | | | | | x |
| Styra över sig själv | x | | | x | |
| Trivsel med livssituation och livsstil | x | x | x | x | |
| Arbeta och hålla sig aktiv | | x | | | |
| Förvalta fastighet | | | | x | |
| Känna sig ung | | x | | | |
| Variationsrikt | | | | | |
| Lära sig och uppleva nya saker | x | | | | |
| Leva med årstiderna | | | | | |
| Arbeta med växtodling | x | | x | x | x |
| Arbeta med djur | x | | x | | |
| Dålig pension | | | | | |
| Mål med avslut | | | | | |
| Tydligt mål | x | | | x | x |
| Otydligt mål | | x | x | | |
| Avslutsstrategi | | | | | |
| Stewardship | | | | x | x |
| Financial harvest | x | | | | |
| Voluntary cessation | | | | | |
| Ingen tydlig strategi | | x | x | | |

Tabell 2a. Sammanställning av respondenternas värderingar, konsekvenser mål samt avslutsstrategier.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Värderingar | | | | | |
| Stimulans | | | | | |
| Spänning | | | | X | |
| Tillfredsställelse | X | X | X | X | X |
| Frihet | | | X | X | X |
| Roligt | X | X | | X | |
| Moraliskt rätt | | | | | |
| God hälsa | | | | | |
| Behov av livsuppehälle | | | | | X |
| Konsekvenser | | | | | |
| Trygghet, energi och värme | X | | | | |
| Toppar och dalar | | | | | |
| Landskap hålls öppet | X | | | | |
| Effektivisering, utveckling och se resultat | | X | X | X | |
| Mångfald på landsbygden | | | | | X |
| Styra över sig själv | | | X | X | X |
| Trivsel med livssituation och livsstil | X | X | | X | X |
| Arbeta och hålla sig aktiv | X | | | | |
| Förvalta fastighet | X | | | | |
| Känna sig ung | | | | | |
| Variationsrikt | | X | | | X |
| Lära sig och uppleva nya saker | | | | | |
| Leva med årstiderna | | | X | | X |
| Arbeta med växtodling | | X | X | X | |
| Arbeta med djur | X | X | | X | |
| Dålig pension | | | | | X |
| Mål med avslut | | | | | |
| Tydligt mål | | X | X | X | |
| Otydligt mål | X | | | | X |
| Avslutsstrategi | | | | | |
| Stewardship | | X | | X | |
| Financial harvest | | | | | |
| Voluntary cessation | | | X | | |
| Ingen tydlig strategi | X | | | | X |

Tabell 2b. Sammanställning av respondenternas värderingar, konsekvenser mål samt avslutsstrategier.

Tankar kring lantbruksföretagares sena avslut

När vi tog upp temat med intervjupersonerna vad de trodde var orsaken till att lantbruksföretagare som grupp är yrkesverksamma så länge så uppkom olika sorters resonemang. De trodde dels att det var kopplat till att lantbruket var en trevlig sysselsättning samt att de som håller på med lantbruk ser lantbruket som en stor del av sig själva och som sin livsstil. De trodde att många trivdes med sin livssituation och inte ville ändra på den genom att tex. flytta in till en stad.

Benny: "Det är så intressant med lantbruk, det ger så mycket att hålla på med det."

Hugo: "Det sitter i ryggmärgen på en. Jag tror att detsamma gäller för andra lantbrukare också."

Mikael: "De vill inte sätta sig i en villa i stan, det blir snabbt tråkigt, de är så vana vid att hålla igång."

Tryggve: "De är osäkra på vad de istället skall hitta på. Svårt att hitta något annat som är roligt. Det är smidigt att fortsätta, det är en gammal vana."

En av lantbruksföretagarna tryckte också på att den sociala delen var väldigt viktigt i och med att lantbruksföretagare får träffa många människor.

Sixten: Det är även socialt att hålla på att jobba, man får träffa människor, det är en väldigt viktig del."

Två lantbruksföretagare talade om att arbetet numer var mindre krävande än tidigare, framförallt fysiskt sett. De menade därför att lantbruksföretagare inte blev utslitna på samma vis och därmed jobbade längre.

Sixten: "Det är betydligt lättare att arbeta nuförtiden jämfört med tidigare. Då fick man göra mycket fysiskt. Många avslutar de fysiska bitarna av lantbruket och har kvar de mekaniserade."

Roland: "Det sköts med lätthet med halva arbetstiden, tekniken är bra!"

Någon talade om det som en svårighet att släppa taget och beskrev att han trodde att många hade svårt att tänka i nya banor.

Helmer: "De är för enkelriktade. De vill hålla stängen. Att hålla igång föräldragården är både ett kall och ett tvång."

Någon trodde att det berodde på en svårighet i att tala om ämnet vilket gjorde att lantbruksföretagare helt enkelt var dåligt förberedda på sitt avslut. Han fortsatte sitt resonemang. Till slut blir enheten för liten och det blir svårt att driva den rationellt vilket gör att äldre lantbrukare får arrendera ut eller sälja fastigheten.

Harry: "Många tycker att det är jobbigt att ta upp och prata om framtiden, man fortsätter hellre i stället. Många är inte förberedda men förr eller senare så måste man ju sluta."

Någon tog upp resonemanget kring att inte så många lantbrukarbarn är villiga att ta över ett mindre lantbruk. Han sade att det ofta är bra tag i lantbrukarbarn varför de ofta får bra jobb i andra branscher, med en bättre lön än den som lantbruket erbjuder. Samma lantbruksföretagare trodde också på en kräsenhet hos yngre att ta över mindre företag, och att de ville ta över ett företag som gärna redan var stort och etablerat. Han trodde att inte många var intresserade av att bygga upp något från grunden.

Benjamin: “De är inte lika intresserade av lantbruket som erbjuder lägre löner.”
“Företaget ska redan ha 250-300 kor när de yngre skall ta över.”

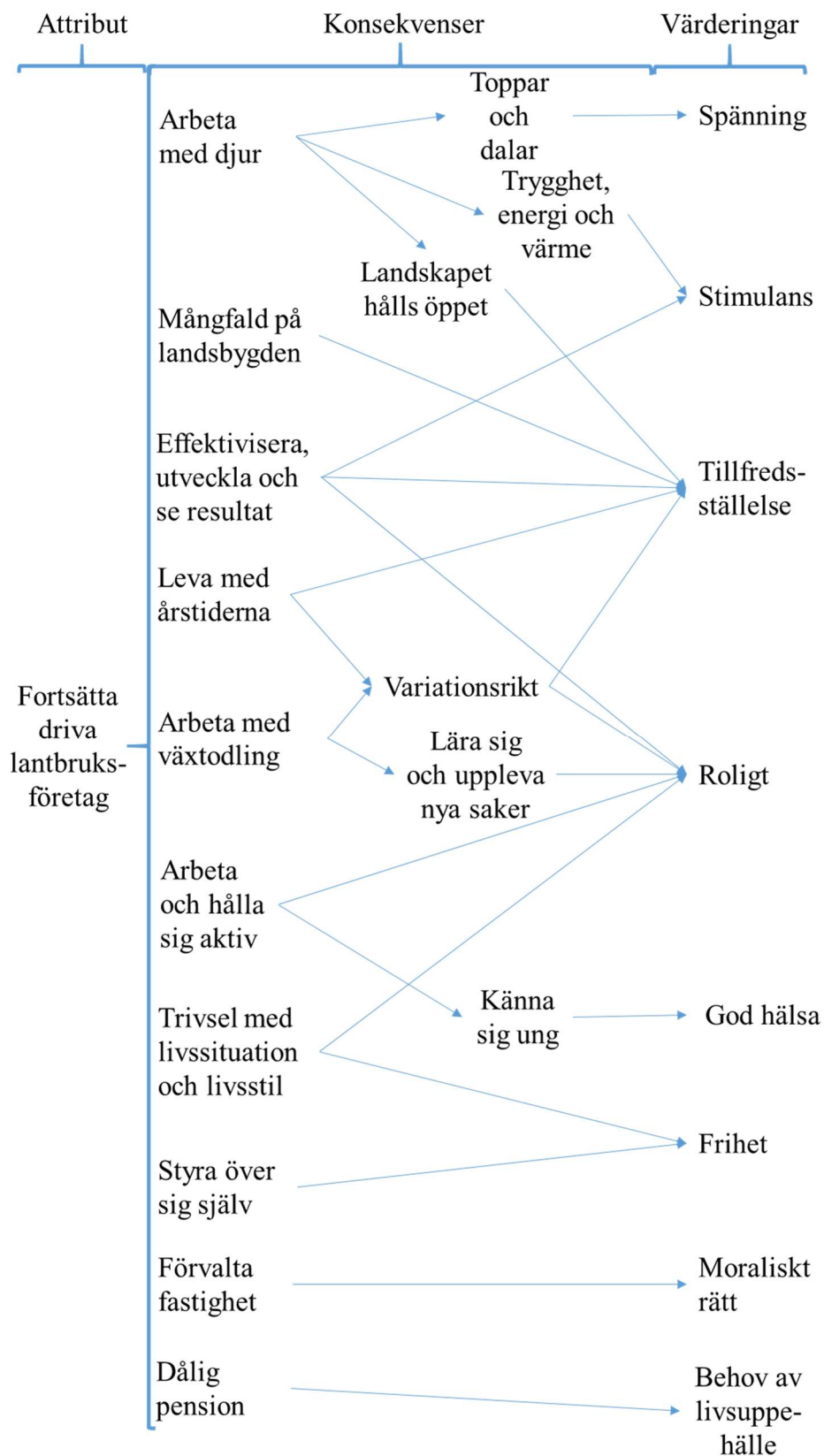
En av de intervjuade trodde att det berodde mycket på att många lantbruksföretagare hade en bristfällig pension samtidigt som de hade låga reala tillgångar vilket tvingade dem till fortsatt arbete.

Folke: “Det finns många fattigpensionärer, de har låg pension och inga nämnvärda värden på sina tillgångar.”

ANALYS

Figur 6 är en hierarkisk värderingskarta som visar sambanden mellan attribut (beteende), konsekvenser och värderingar. I samtliga fall är attributet valet att fortsätta driva lantbruksföretag. Figuren visar att värderingen spänning leder till konsekvenserna toppar och dalar samt arbeta med djur. Konsekvenserna arbeta med djur, trygghet, energi och värme samt effektivisera, utveckla och se resultat har en koppling med värderingen stimulans. Tillfredsställelse var en vanligt förekommande värdering hos respondenterna med konsekvenserna arbeta med djur, landskapet hålls öppet, mångfald på landsbygden, effektivisera, utveckla och se resultat, leva med årstiderna, variationsrikt och arbeta med växtodling. Figuren visar att värderingen roligt härleder till många olika konsekvenser. De konsekvenserna är effektivisera, utveckla och se resultat, leva med årstiderna, variationsrikt, arbeta med växtodling, lära sig och uppleva nya saker, arbeta och hålla sig aktiv samt trivsel med livsstilen och livssituationen. Värderingen god hälsa skapade konsekvenserna känna sig ung samt arbeta och hålla sig aktiv. Konsekvenserna trivsel med livssituationen och livsstilen och styra över sig själv skapades av värderingen frihet. Värderingen moraliskt rätt hade konsekvensen förvalta fastigheten som följd. Konsekvensen dålig pension grundade sig i värderingen behov av livsuppehälle.

Enligt revisionsfirman PricewaterhouseCoopers undersökning hade endast 43 % av de tillfrågade företagarna funderat lite eller inte alls på sitt avträde (Dahl, 2005). Av de personer vi intervjuat hade sex av tio en tydlig avslutsstrategi. De som inte hade det hade dock ändå en önskan om hur avslutet skulle se ut. En definition av strategi är "konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål" (Bengtsson & Skärvad, 2011). För att kunna ha en avslutsstrategi måste lantbruksföretagarna alltså ha ett mål med sitt avslut. De som hade ett tydligt mål med sitt avslut hade också en avslutsstrategi. Fyra personer hade inget tydligt mål med sitt avslut och därmed ingen tydlig avslutsstrategi. Stewardship var den avslutsstrategi som var vanligast. Fyra av lantbruksföretagarna angav att de skulle överlåta företaget och fastigheten till en nära släkting. I samtliga av dessa fall hade den framtida efterträdaren varit involverad i företaget på något vis under en period. Ett genomgående resonemang i stewardship var att efterträdaren skulle få möjlighet att ta över när den var redo. En av lantbruksföretagarna hade financial harvest som avslutsstrategi och han hade ett stort fokus på att göra företaget attraktivt för nästkommande köpare. Även voluntary cessation uttrycktes enbart av en person. Hos den respondenten låg fokus på att finna flera olika lämpliga efterträdare som skulle få köpa hans tillgångar.



Figur 6. Hierarkisk värderingskarta. Egen bearbetning av (Reynolds & Gutman, 1988).

DISKUSSION OCH SLUTSATS

Diskussion

Holmgren (2017) kom i ett examensarbete om företagares syn på framgång fram till att de värderingar äldre lantbrukare ansåg viktigast var trygghet, stimulans och självstyre (frihet). I vårt resultat återfinns stimulans och frihet som två värderingar som driver lantbruksföretagare att fortsätta vara verksamma som företagare. De värderingar som flest lantbruksföretagare beskrev i vår undersökning var tillfredsställelse och roligt. Det var även ett återkommande svar till vilka drivkrafter de trodde låg bakom att andra äldre lantbrukare fortsatte. Andra värderingar som framkom i studien var spänning, frihet, stimulans, moraliskt rätt, behov av livsuppehälle samt god hälsa. Den vanligaste konsekvensen var enligt vårt resultat en trivsel med livssituationen och livsstilen. Många angav dessutom att livsstilen var en bidragande konsekvens till att de en gång i tiden valde att börja som lantbrukare.

Samtliga personer som deltog i undersökningen hade emotionella band till sina företag. Styrkan varierade däremot. Alla utom två lantbruksföretagare värdesatte att det egna företaget på ett eller annat sätt skulle leva kvar. Detta har en klar relation med teorierna kring psykologiskt ägande, där en individ ser sitt företag som en förlängning av sin identitet (Pierce, Kostova & Dirks, 2001; Wagner, Parker & Christiansen, 2003). Alla de intervjuade personerna hade ägt fastigheten en förhållandevis lång tid vilket enligt DeTienne (2010) är en aspekt som förstärker det psykologiska ägandet ytterligare. De av lantbruksföretagarna som hade planerat att en närstående skulle axla företaget hade för avsikt att de även efter överlåtandet i viss mån skulle vara aktiva i företaget vilket förstärker bilden av de emotionella banden.

I Lantbruksbarometern 2018 rapporteras att 20 % av de tillfrågade lantbrukarna uppger att de kommer att få det svårt att klara sig på sin pension. Det stämmer bra med våra iakttagelser då två av de tio lantbruksföretagarna vi intervjuade sade att de hade en dålig pension att erhålla men liksom övriga intervjupersoner ägde reala tillgångar som var värdefulla. Dock uttryckte ingen av de intervjuade någon oro över sin ekonomiska situation. Många angav till och med att de kunde tänka sig att sälja till ett reducerat pris så länge som det var till rätt köpare. Samtliga intervjuade lantbruksföretagare hade varit företagare i minst 30 år och varit med om en värdeökning på åkermark, skog och fastigheter. Dessutom angav några att de fick möjligheten att i ungdomen förvärva familjegården till ett förmånligt pris.

Laakkonen (2010) beskriver att den finansiella substansen i lantbruket är hög, men menar att de ekonomiska och juridiska aspekterna i jämförelse med de psykologiska faktorerna är lättare att hantera vid ägarskiftet inom lantbruket. De psykologiska faktorerna kan däremot göra sig påmindra en lång tid efter (Laakkonen, 2010). Detta kan tydligt härledas i vårt arbete. Vi ser ett tydligt psykologiskt ägande. Det finansiella ägandet är i de flesta fall stort men det belyses i betydligt mindre grad av intervjupersonerna. I majoriteten av fallen så är tanken att sälja till ett reducerat pris så länge som köparen upplevs som rätt för att ta över och föra vidare verksamheten. Detta arbete påvisar att de psykologiska aspekterna väger tyngre än de finansiella.

Carter (1998) redogör för att den äldre kategorin av lantbruksföretagare tenderar att vara mindre benägen att diversifiera sitt företag och tillämpa nya managementmetoder. Detta torde tala för att en hög medelålder bidrar till låg vilja att förändras och därmed utveckla lantbruket. Ekman & Gullstrand (2006) hävdar också att när driftsledaren närmar sig pension minskar strävan efter att expandera företaget. Detta är två redogörelser som inte kan härledas i detta arbete, eftersom en så stor del av deltagarna uttryckte en tydlig vilja att utveckla, effektivisera och se påföljande resultat, och upplevde detta som tillfredsställande. Flertalet lantbruksföretagare hade också nyligen gjort omfattande investeringar eller diversifierat sitt företag.

Att sluta med sitt företagande och därmed slippa allt ansvar kring växtodling, djurskötsel, ekonomi etc. är något vi trodde intervjupersonerna skulle se som en frihet. Utfallet blev det motsatta då flertalet angav att frihet var en orsak till att de fortsatte vara yrkesverksamma. En av personerna vi intervjuade beskrev att det var en frihet att fortfarande få styra över sitt företag. En teori vi har kring detta är att några tänker att pensionärslivet är enkelspårigt och att det helt enkelt inte är en frihet att ha för mycket fritid.

DeTienne, McKelvie & Chandler (2015) skriver att företagare som tillämpar stewardship är mer benägna att motiveras av interna faktorer och mindre av externa faktorer. Det stämmer väl överens med vårt resultat då dessa lantbrukare drevs av värderingarna roligt och känna tillfredsställelse. De var även nöjda med sin livssituation och livsstil. Det finansiella utbytet var inget de ansåg viktigt. Så länge de fick pengar så de klarade sig kunde de tänka sig att sälja till reducerat pris. Det är vanligt att företagare som tillämpar stewardship i någon form stannar kvar i företaget som rådgivare eller liknande (DeTienne, McKelvie & Chandler, 2015). De lantbruksföretagare vi intervjuade berättade att de hade planer på att fortsätta som aktiva inom företaget, men inte i någon rådgivande eller beslutsfattande roll utan främst som en extra resurs i det operativa arbetet.

Enligt DeTienne, McKelvie & Chandler (2015) är den typen av företagare som tillämpar financial harvest mer benägna att vara innovativa och arbeta mer med framtidsplanering. Detta stämde bra överens med intervjupersonen då han beskrev utveckling av företaget som en av hans största drivkrafter samtidigt som han hade tydliga framtidsplaner.

DeTienne, McKelvie & Chandler (2015) beskriver voluntary cessation som en avslutsstrategi där företagarna tar små risker och inte jobbar med marknadsanalyser. Detta stämde inte överens med den deltagande lantbruksföretagare som hade den avslutsstrategin. Han hade tagit risker genom att göra investeringar i andra branscher än lantbruket.

Hos de individer som inte hade en efterträdare upplevde vi en ovisshet i vad som skulle hända efter försäljning och en ovilja att förändra livssituationen, med följden att de inte kunde forma några tydliga mål. Det är något som vi känner igen ifrån

Lantbruksbarometern 2018, där det anges att det är färre lantbruksföretagare jämfört med föregående år som planerar att överlåta driften av sitt företag och/eller sin fastighet inom de kommande tre åren. Är bristen på efterträdare inom familjen orsaken till denna minskning av framtida överlåtanden så borde detta belysas. Det är vår bestämda uppfattning att om en lantbruksföretagare vill att hans eller hennes företag skall leva vidare så behöver han eller hon på något sätt verka för att så sker. Både genom att göra företaget attraktivt och genom att arbeta aktivt för att hitta en efterträdare, som inte alltid

återfinns inom familjen. Vi anser att det i framtiden kommer att behövas en mötesplats där äldre lantbrukare och unga kan träffas och tala om ämnen som dessa. Detta skulle kunna ske genom mentorskap eller andra typer av möten där företagare som saknar en naturlig efterträdare kan få chansen att träffa yngre människor. Yngre människor som vill driva ett företag och som saknar en naturlig möjlighet att ta över ett lantbruksföretag. För att kunna överlåta ett företag till en person krävs tillit som byggs upp under flera år, något som en av respondenterna uttryckte som ett problem.

Vi hävdar att värderingar har en påverkan på hur mål och följande avslutsstrategi formas. Den person som hade financial harvest som strategi upplevde utveckling och effektivisering som tillfredsställande. Han hade som mål att bygga upp en attraktiv enhet som skulle bestå även i framtiden. Flera av personerna hade inte något tydligt mål med avslutet och framtiden, av dessa uttryckte samtliga en nöjdhet med livssituationen och livsstilen samt planerade att fortsätta och angav ingen tydlig tidsram för avslutet. De som hade som mål att en familjemedlem eller nära släkting skulle ta över tänkte fortsätta i företaget i varierande utsträckning, även efter att de överlämnat företaget, de drevs samtliga av värderingen roligt. Värderingen roligt och konsekvensen nöjd med livsstil och livssituation var de mest förekommande härledningarna till fortsatt lantbruksföretagande som deltagarna talade om. De var nöjda med livsstilen och livssituationen och ville inte göra några större förändringar, samtidigt som de var måna om att företaget skulle leva vidare i framtiden. Med detta resonemang vill vi ha sagt att värderingar har en påverkan när det gäller formandet av mål och val av avslutsstrategi men att det samtidigt finns externa faktorer som påverkar. Vår uppfattning är att dessa externa faktorer främst utgörs av familjesituationen och nästkommande generations vilja eller ovilja att ta över företaget, alltså existensen av framtida naturliga efterträdare. Utöver lantbruksföretagarnas värderingar finns alltså externa faktorer som inte framkommit fullt ut av denna undersökning och som påverkar målet med avslutet samt valet av avslutsstrategi.

Självkritik och begränsningar

Samtliga lantbruksföretagare som deltagit i denna undersökning kom under intervjuerna att vara bosatta och yrkesverksamma i Mellansverige. Att urvalet intervjupersoner blev geografiskt koncentrerat till Mellansverige skulle därför kunna ses som en svaghet i detta arbete. Det skulle i efterhand ha varit önskvärt om studien behandlat lantbruksföretagare med en större geografisk spridning över landet. Kriterierna för vårt urval uppfylldes dock, samtidigt som vi ser det som osannolikt att olikheterna över landet skulle vara speciellt stora.

Deltagarna kom också endast att bestå av manliga lantbruksföretagare. Dessa faller dock fortsatt inom ramen för kriterierna. Vi hade i efterhand gärna sett både män och kvinnor behandlas i studien för att göra den mer representativ.

Vi upplever att intervjutekniken som vi använt inte var helt okomplicerad att använda till en början, just på grund av att ingen av oss hade någon tidigare erfarenhet av den eller av intervjuer i stort. En pilotintervju genomfördes emellertid vilket tillät oss att på ett tidigt stadium upptäcka de mest uppenbara svårigheterna som skulle kunna uppkomma i en intervju och förebygga dessa. Detta såg vi som värdefullt och kvalitetshöjande för studien. Vi upplevde att i takt med att intervjuerna genomfördes så

gick det bättre för var intervju som gick. I tre fall ringde vi dessutom upp intervjupersonen igen efter att vi sammanställt intervjumaterialet för att fylla igen upplevda luckor. Vi upplever alltså att vi lyckats få fram relevant information som varit användbar och trovärdig samt passande för att besvara frågeställningen. Intervjuerna genomfördes över telefon. Det kunde ha varit en fördel att ha träffat lantbruksföretagarna och genomfört intervjuerna ansikte mot ansikte. Det hade möjligtvis bidragit till längre och något mer djupgående intervjuer jämfört med de över telefon. Dock upplevde vi att vi behövde vara effektiva när det gällde att utnyttja tiden. För att göra detta så genomförde vi intervjuerna över telefon, främst för att spara tid i form av resor samt att förenkla planeringen av arbetet, både för oss själva och för deltagarna.

Något vi upplevde under intervjuernas gång och under sammanställningen av dessa var att de äldre respondenternas deltagande i undersökningen generellt sett var mer givande för detta arbete. Detta med bakgrund i att vi upplevt att de känner sig äldre som personer och pratar mer om sig själva som äldre personer, jämfört med studiens yngre deltagare. Vi upplever därför att deras deltagande varit mer sägande och bidragit mer till att besvara frågeställningen.

Vår undersökning har genomförts som en kvalitativ intervjustudie på ett begränsat antal personer, tio närmare bestämt. Med denna metod har vi inte haft som mål att dra statistiskt signifikanta slutsatser på en generell nivå utan har istället haft som mål att utforska ämnet och skapa en djupare förståelse. Vi kan därför endast dra slutsatser utifrån den population vi behandlat. Vi upplever att detta var ett bra sätt att djupgående undersöka lantbruksföretagares drivkrafter samt de värderingar som leder till att de fortsätter som aktiva företagare. Det var också ett bra sätt att ta reda på hur mål och strategier för framtida avslut såg ut.

När det kommer till antalet intervjupersoner så upplever vi detta som tillräckligt. Allteftersom vi genomförde intervjuerna så kom fler och fler tankar och resonemang att upprepas. I den andra intervjun framkom vissa likheter med dem i den första. I de två sista framkom inga nya resonemang utan samtliga gick att återfinna i tidigare intervjuer. Därför ser vi antalet deltagare i studien som tillfredsställande.

Slutsats

De värderingar som framkom som orsaken till att lantbruksföretagarna fortsatte var "roligt", "tillfredsställelse", "frihet", "spänning", "stimulans", "moraliskt rätt", "behov av livsuppehälle" samt "god hälsa". "Roligt" och "tillfredsställande" var de värderingar som var mest förekommande. De konsekvenser på en psykisk nivå som följde värderingarna var "trivsel med livssituation och livsstil", "effektivisering, utveckling och se resultat" samt "att styra över sig själv". "Trivsel med livssituation och livsstil" samt "effektivisering, utveckling och se resultat" var de konsekvenser som uttrycktes flest gånger.

De som hade ett tydligt mål för avslutet hade också en vald strategi för sitt avslut. De som inte hade ett tydligt mål hade inte heller en tydlig strategi. Vi upplever att för att ha en tydlig avslutsstrategi så behövs först ett tydligt mål sättas upp. En stor del av deltagarna i undersökningen såg det som viktigt att företaget levde vidare, och då helst

inom familjen. De tillämpade då strategin stewardship, som var den mest förekommande.

Av undersökningens tio deltagare så var det sex stycken som hade en tydlig avslutsstrategi medan det var fyra stycken som inte hade det. Med detta arbete kan vi endast hävda att avsaknaden av ett mål och följande avslutsstrategi i vissa fall är en bidragande orsak till att lantbruksföretagare fortsätter som yrkesaktiva långt upp i åldern. Vår uppfattning är dock att denna aspekt utgör en mindre påverkan. En större påverkan utgörs istället av värderingar som bland annat tyder på en trivsel inom yrket, psykologiska ägandenaspekter samt externa faktorer, såsom förekomsten av naturliga efterträdare ser ut.

Vi ser kopplingar mellan lantbruksföretagarnas värderingar och deras mål med avslutet. Dock upplever vi att externa faktorer också har en stor påverkan när det kommer till uppsättandet av ett mål med följande avslutsstrategi.

Det som skulle kunna utgöra fokus för framtida forskning är att göra större studier, tex. kvantitativa enkätundersökningar, med utgångspunkt i de värderingar vi funnit. På det sättet skulle det gå att kartlägga hur läget ser ut generellt och det skulle också ge möjlighet att dra statistiska slutsatser. Forskning skulle också kunna behandla före detta lantbruksföretagare som slutat tidigare. Detta för att ta reda på vilka värderingar de hade som gjorde att de slutade med företagandet tidigare och även ta reda på vilken typ av mål och avslutsstrategi dessa hade, och slutligen se hur externa faktorer påverkade dessa. Ett annat intressant ämne skulle kunna vara hur företag i högre grad kan överlåtas utanför familjen. Ett exempel kunde vara hur ett lantbruksföretag görs attraktivt eller hur det på ett effektivt sätt går att öka interaktionen mellan äldre lantbruksföretagare och yngre som vill komma in i näringen, till exempel genom mentorskapsprogram eller andra former av mötesplatser. En ytterligare intressant fråga vore att undersöka om den ökande medelåldern påverkar utvecklingen och konkurrenskraften hos svenskt lantbruk negativt. Vi finner viss forskning som antyder detta medan vårt resultat inte gör det i och med att flertalet respondenter var villiga att utveckla sina företag.

REFERENSER

- Bang, H. (1988). *Organisajonskultur*. Oslo: Tano.
- Bengtsson, L. & Skärvad, P.H. (2011). *Företagsstrategiska perspektiv* 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* 4. uppl. Oxford: Oxford University Press.
- Cardon, M.S., Zietsma, C., Saporito, P., Matherne, B.P. & Davis C. (2005). *A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor*. Journal of Business Venturing, 20(1), pp.23–45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.002>
- Carter, S. (1998). Portfolio entrepreneurship in the farm sector: indigenous growth in rural areas? Entrepreneurship & Regional Development, 10(1), pp.17–32. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985629800000002>
- Coad, A. (2014). *Death is not a success: Reflections on business exit*. International Small Business Journal, 32(7), pp.721–732. DOI: 10.1177/0266242612475104
- Conrad, N., Doering, B.K., Rief, W. & Exner, C. (2010). Looking beyond the importance of life goals. The personal goal model of subjective well-being in neuropsychological rehabilitation. Clinical Rehabilitation, 24(5), pp.431–443. DOI: <https://doi.org/10.1177/0269215509358930>
- Csikszentmihalyi M. & Rochberg-Halton E. 1981. *Meaning of Things: Domestic Symbols and the Self*. Cambridge University Press
- Dahl, D. (2005) *A New Study Says Most Small is CEOs Lack Succession Plans*. Inc Magazine. Tillgänglig: <https://www.inc.com/news/200502/exit.html> [2018-04-06]
- DeTienne, D.R. (2010). *Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development*. Journal of Business Venturing, 25(2), pp.203–215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.05.004>
- DeTienne, D.R. & Cardon, M.S. (2008). *Entrepreneurial exit strategies: The impact of human capital*. Utah State University & Pace University. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1310922>
- DeTienne, D.R., McKelvie, A. & Chandler, G.N. (2015). *Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test*. Journal of Business Venturing, 30(2), pp.255–272. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.007>
- Dodd, S.D. (2002). *Metaphors and meaning - A grounded cultural model of us entrepreneurship*. Journal Of Business Venturing, 17(5), pp.519–535. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00072-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00072-6)

Doddy, O. & Noonan, M. (2013). *Preparing and conducting interviews to collect data*. Nurse Researcher;20 (5), pp. 28-32. Tillgänglig: https://ulir.ul.ie/bitstream/handle/10344/5588/Doddy_2013_preparing.pdf?sequence=1 [2018-04-25]

Ekman, S. & Gullstrand, J. (2006). *Lantbruket & konkurrenskraften*. Lund: Livsmedelsekonomiska institutet. Tillgänglig: http://www.agrifood.se/Files/SLI_Rapport_20064.pdf [2018-05-22]

Erlandsson, P. & Brahme, G. (2015). *Förstå emotionella svårigheter i lantbrukets generationsskiften*. Sveriges lantbruksuniversitet. Lantmästare kandidatprogrammet (Självständigt arbete) Tillgänglig: https://stud.epsilon.slu.se/8185/1/brahme_et_al_150630.pdf [2018-04-20]

Etzioni, A. (1973). *Moderna organisationer*. Stockholm. Bonnier

Gutman, J. (1982). *A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes*. Journal of Marketing, 46(2), pp.60–72. DOI: 10.2307/3203341

Gutman, J. (1997). *Means-End Chains as Goal Hierarchies*. Psychology & Marketing, vol. 14(6):545–560. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199709\)14:6<545::AID-MAR2>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199709)14:6<545::AID-MAR2>3.0.CO;2-7)

Hofer C.W. & Charan R. (1984). *The transition to professional management: mission impossible?* American Journal of Small Business, 9 (1), pp. 1-11. Tillgänglig: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/104225878400900101> [2018-04-02]

Holme, I.M., Solvang, B.K. & Nilsson, B. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Holmgren, P. (2017). *Vad innebär framgång för lantbrukare?* Sveriges lantbruksuniversitet. Lantmästare kandidatprogrammet (Självständigt arbete) Tillgänglig: https://stud.epsilon.slu.se/10647/1/holmgren_p_171016.pdf [2018-05-03]

Hydén, S. & Wiberg L. (2001). *Generationsskifte i familjeföretag*. 4. uppl. Näsviken: Björn Lundén information AB.

Johansson, G.A., Jonasson, L., Rosenqvist, H. & Yngwe, K. (2014). *Skånskt lantbruk - En snabb blick in i framtiden till år 2025*. Hushållningssällskapet Skåne och Länsstyrelsen i Skåne län. Tillgänglig: <http://hushallningssallskapet.se/wp-content/uploads/2014/12/skanskt-lantbruk-2025-kortversion-johansson-et-al-2014.pdf> [2018-04-17]

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Jordbruksverket (2014). *Jordbruksstatistisk årsbok 2014*. Statistiska centralbyrån.

Jordbruksverket (2017). *Sysselsättning i jordbruket 2016*. Jönköping: Jordbruksverket (JO 30 SM 1701) Tillgänglig:

<https://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,%20fakta/Sysselsattning/JO30/JO30SM1701/JO30SM1701.pdf> [2018-04-02]

Laakkonen, E. (2010). *Gröna generationskiften - särskilt om dolt samägande*. Högskolan i Jönköping. Magisteruppsats. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:377668/FULLTEXT01.pdf> [2018-04-02]

LRF Konsult (2017). *Åkermarkspriser helår 2017*. Okänd LRF Konsult. Tillgänglig: http://www.mynewsdesk.com/material/document/75496/download?resource_type=resource_document [2018-04-20]

LRF Konsult & Swedbank och Sparbankerna. (2018). *Lantbruksbarometern 2018*. Stockholm: LRF Konsult & Swedbank och Sparbankerna. Tillgänglig: https://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@se/documents/article/cid_2602939.pdf [2018-04-15]

Neale, J., Allen, D. & Coombes, L. (2005). *Qualitative research methods within the addictions*. *Addiction*. 100(11), pp.1584–1593. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1360-0443.2005.01230.x>

Nilsson, J. (2016). Många lantbrukare saknar planering inför pensionen. *Lantbrukets affärer*. nr 5.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Pensionsmyndigheten (2017). *Inkomstpension - en del av den allmänna pensionen*. Tillgänglig: <https://www.pensionsmyndigheten.se/forsta-din-pension/sa-fungerar-pensionen/inkomstpension-en-del-av-den-allmanna-pensionen> [2018-04-17]

Pensionsmyndigheten (2018a). *Allmän Pension*. Tillgänglig: <https://www.pensionsmyndigheten.se/forsta-din-pension/sa-fungerar-pensionen/allman-pension> [2018-04-17]

Pensionsmyndigheten (2018b). *Höjd pensionsålder vad innebär det?* Tillgänglig: <https://www.pensionsmyndigheten.se/nyheter-och-press/nyheter/sa-har-paverkar-pensionsoverenskommelsen-dig> [2018-04-16]

Peter, J.P. & Olson, J.C. (2010). *Consumer behavior & marketing strategy 9th ed.* (Int. ed.), Boston: McGraw-Hill Higher Education. Tillgänglig: <https://epdf.tips/consumer-behavior-amp-marketing-strategy-ninth-edition.html> [2018-04-18]

Pierce, J.L., Kostova, T. & Dirks, K.T. (2001). *Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations*. *The Academy of Management Review*, 26(2), pp.298–310. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378028>

Reynolds, T.J. & Gutman, J. (1988). *Laddering theory method, analysis and interpretation*. Journal of advertising research. Tillgänglig: https://is.muni.cz/el/1456/jaro2013/MPH_MVPS/39278324/LadderingTheoy_original.pdf [2018-04-20]

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press

Simon, H.A. (1997). *Administrative Behavior*. 4. uppl. A Division of Simon & Schuster Inc. New York.

Statistiska centralbyrån (2017). *Företagare tjänar mindre och arbetar längre än anställda*. Tillgänglig: <http://www.scb.se/hitta-statistik/artiklar/2017/Foretagare-tjanar-mindre-och-arbetar-langre-an-anstallda/> [2018-04-16]

Svenska Akademiens ordbok (2018). Sökning på “jordbruk”, “lantbruk” och “strategi”. Tillgänglig: <https://svenska.se/> [2018-04-10]

Wagner, S.H., Parker, C.P. & Christiansen, N.D. (2003). *EMPLOYEES THAT THINK AND ACT LIKE OWNERS: EFFECTS OF OWNERSHIP BELIEFS AND BEHAVIORS ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS*. Personnel Psychology, 56(4), pp.847–871. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00242.x>

Wasserman, N. (2003). *Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success*. Organization Science, 14(2), pp.149–172. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.149.14995>

Wennberg, K. & DeTienne, D.R. (2014). *What do we really mean when we talk about ‘exit’? A critical review of research on entrepreneurial exit*. International Small Business Journal, 32(1), pp.4–16. DOI: 10.1177/0266242613517126

Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D.R. & Cardon, M.S. (2009). *Reconceptualizing Entrepreneurial Exit: Divergent Exit Routes and Their Drivers*. Journal of Business Venturing 25.4 (2010): 361-75. Web. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.001>